

Научная статья
УДК 657.1.012
DOI: 10.25683/VOLBI.2026.76.1732

Anna Valeryevna Lyzhova
Candidate of Economics, Associate Professor,
Head of Department of Accounting, Analysis and Audit
of the Institute of Management, Economics and Finance,
Kazan (Volga Region) Federal University
Kazan, Russian Federation
anna.goshunova@mail.ru

Анна Валерьевна Лыжова
канд. экон. наук, доцент,
заведующий кафедрой учета, анализа и аудита
Института управления, экономики и финансов,
Казанский (Приволжский) федеральный университет
Казань, Российская Федерация
anna.goshunova@mail.ru

ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ КОНЦЕПЦИИ СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ В ВЫСШЕМ ОБРАЗОВАНИИ В КОНТЕКСТЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

5.2.3 — Региональная и отраслевая экономика

Аннотация. В современной парадигме высшего образования концепция «создания ценности» вышла за рамки традиционных показателей, таких как доход выпускников, уровень занятости, степень цифровизации образовательного процесса и т. д., однако ее формализация в единую систему остается фрагментированной, а доминирующие подходы не учитывают многомерность эффектов образования. В данном исследовании создание ценности рассматривается как многомерный, системный и создаваемый совместно процесс в высших учебных заведениях, выделяя как глобальные, так и региональные аспекты, что позволяет интегрировать интересы широкого круга заинтересованных сторон.

Статья посвящена разработке концептуальных основ модели создания ценности в высшем образовании через призму устойчивого развития. Цель исследования состоит в том, чтобы сформировать основы альтернативной парадигмы, которая позволит избежать ограничений, свойственных как привычным измерителям результативности (финансовые результаты, данные о трудоустройстве выпускников, позиции в академических рейтингах), так и формальным ESG-индикаторам, которые не учитывают влияние образования на личность, общество и природную среду. На основе анализа теоретических под-

ходов и эмпирических данных доказывается необходимость перехода от экономически ориентированных критериев к моделям, способным уловить и оценить то, как образование меняет человека и общество в целом. В качестве альтернативы предлагается разработка и внедрение гибридных оценочных моделей, которые органично соединяли бы в себе количественные измерители с качественными техниками: оценками, основанными на учете мнений участников образовательного процесса, и показателями, отражающими характер взаимоотношений между субъектами образовательной среды.

Новизна исследования заключается в обосновании корректировки концептуальных основ создания ценности в высшем образовании. Это требует существенной корректировки понимания миссии современного университета — вместо подготовки «человеческого капитала» в качестве ресурса, обслуживающего текущие нужды рынка, акцент на раскрытии «человеческого потенциала» как движущей силы системных преобразований.

Ключевые слова: устойчивое развитие, социальная ценность, высшее образование, университет, ESG, отчетность об устойчивом развитии, ценность, образование, качество, результативность, эффективность

Для цитирования: Лыжова А. В. Переосмысление концепции создания ценности в высшем образовании в контексте устойчивого развития // Бизнес. Образование. Право. 2026. № 3(76). С. 100—106. DOI: 10.25683/VOLBI.2026.76.1732.

Original article

RETHINKING THE CONCEPT OF VALUE CREATION IN HIGHER EDUCATION IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

5.2.3 — Regional and sectoral economy

Abstract. In the modern paradigm of higher education, the concept of value creation has expanded beyond traditional metrics such as graduate income, employment rates, and the degree of digitalization of the educational process. However, its formalization into a unified system remains fragmented, and dominant approaches fail to consider the multidimensionality of education's effects. This study examines value creation as a multidimensional, systemic, and collaborative process in higher education institutions, highlighting both global and regional aspects, thereby integrating the interests of a wide range of stakeholders.

This article seeks to develop conceptual foundations of a value creation model in higher education through the lens of sustainable development. The goal of the study is to lay the foundations for an alternative paradigm that will overcome the limitations of both traditional performance measures (financial results, graduate employment data, positions in academic rankings) and formal ESG indicators, which fail to consider the impact of education on individuals, society, and the natural environment. Based on an analysis of theoretical approaches and empirical

data, the paper argues for a shift from economically oriented criteria to models capable of capturing and assessing how education changes individuals and society as a whole. As an alternative, the paper proposes the development and implementation of hybrid assessment models that seamlessly combine quantitative measures with qualitative techniques: assessments based on the opinions of educational process participants and indicators reflecting the nature of the relationships between educational actors.

For citation: Lyzhova A. V. Rethinking the concept of value creation in higher education in the context of sustainable development. *Biznes. Obrazovanie. Pravo = Business. Education. Law*. 2026;3(76):100—106. DOI: 10.25683/VOLBI.2026.76.1732.

Введение

Актуальность. Традиционные модели устойчивого развития, основанные на предположениях индустриальной эпохи, неизменно не учитывают живую, динамичную и многомерную ценность, создаваемую университетами. В этом контексте внедрение ESG-практик, распространение международных стандартов и концептуальны основ отчетности в области устойчивого развития в образовательных учреждениях привело к парадоксу.

Показатели, продвигаемые доминирующими парадигмами устойчивого развития, часто линейны, ориентированы в прошлое и связаны корпоративной логикой. Эффективность измеряется финансовой жизнеспособностью, снижением рисков или соответствием критериям, которые чужды социально-преобразующей роли университетов.

Однако данные модели игнорируют не только внешние организационно-технологические сдвиги, но и внутреннюю трансформацию индивидов и сообществ в процессе осмысления образования.

Изученность проблемы. В процессе формирования идеи концепции создания ценности в высшем образовании в контексте устойчивого развития ученые анализировали различные направления интеграции принципов устойчивого развития в деятельность университетов, в результате чего сформировался значительный научный задел по теме исследования.

В работах А. Б. Берендеевой [1], С. Хэ и В. Чэнь [2], Л. Беккетти, Э. Боббио, П. Приция и Л. Семпличи [3], Э. Чаффи [4], Ю.-К. Чан и М.-Ю. Се [5] проанализированы проблемы применения традиционных ключевых показателей эффективности, таких как уровень трудоустройства выпускников, развитие цифровых сервисов и количество партнерских соглашений, в оценке результативности деятельности университетов.

По мнению авторов, в большинстве случаев эти показатели оценивают лишь способность университетов подстраиваться под рыночные ожидания, а не их вклад в развитие интеллектуальной самостоятельности и экологической ответственности студентов.

Вопросы качества образовательной деятельности в контексте устойчивого развития поднимаются в систематическом обзоре Э. Варушас, М.-А. Сицилия и С. Санчес-Алонсо [6], где систематизированы факторы, влияющие на восприятие качества с ориентацией на обучающегося.

Важное направление представлено работами, анализирующими трансформацию академических систем и моделей карьерного роста. Исследование Т. Дж. Каллио с соавторами [7] на примере Швеции и Финляндии показывает, как давление в условиях конкуренции университетов за более высокие позиции в глобальных рей-

The novelty of this study lies in its justification for adjusting the conceptual foundations of value creation in higher education. This requires a significant shift in understanding the mission of the modern university—from developing “human capital” as a resource serving current market needs to emphasizing the development of “human potential” as a driving force for systemic transformation.

Keywords: sustainable development, social value, higher education, university, ESG, sustainability reporting, value, education, quality, effectiveness, efficiency

тингах влияет на академическую среду, что коррелирует с задачами развития концепции создания ценности в высшем образовании.

Активная цифровая трансформация систем ESG привела к консервации упрощенных методов оценки. Цифровизация, позиционируемая как инструмент повышения эффективности и прозрачности, в действительности обнажила принципиально новые вызовы.

В исследованиях А. Квилинского, О. Люлева, Т. Пимоненко [8] и С. Хэ и В. Чэнь [2] отмечается, что внедрение цифровых финансов, формирование отчетности на основе искусственного интеллекта и блокчейна способствовало повышению точности и отслеживаемости ESG-показателей. В то же время данные инструменты несут в себе потенциальные негативные последствия, такие как углубление цифрового неравенства, внесение алгоритмических искажений и доминирование экономических приоритетов над гуманитарными принципами.

Особый интерес представляет группа исследований, посвященных институциональной трансформации университетов и их роли в устойчивом развитии. Д. Б. Агусдина-та [9] анализирует роль университетов в совместном создании и реализации решений в области Целей устойчивого развития (далее — ЦУР) через человеко-ориентированный дизайн и процессы совместного обучения.

Проблематика институциональной трансформации рассматривается в работах А. Куэста-Кларос с соавторами [10], Г. Э. Дей [11], Дж. Маккуиллан и Н. Эрнандес [12], а также Д. Е. Фавр с соавторами [13], где подчеркивается многогранность и сложность процессов изменений в университетской среде.

Перспективное направление исследований связано с внедрением человеко-ориентированного подхода в образовательные практики. Этому аспекту вопроса посвящены работы С. Шехаб и К. Го [14], Ю. Чжан с соавторами [15], М. Л. ван дер Ви, В. К. Тассоне, А. Е. Уолс и П. Троклер [16], что открывает возможности для практической реализации концепции совместного творчества.

Вопросы взаимосвязи университетов с региональным развитием, которые важны для контекста данной статьи, находят отражение в исследовании Д. Родионова и Д. Величенковой [17], где анализируется связь российских вузов с инновационным развитием регионов. Ключевые аспекты трансформации идентичности студентов и представлений о человеческом капитале в высшем образовании рассматриваются в работе Дж. Дж. Феликс [18].

Таким образом, анализ литературы показывает, что, несмотря на наличие значительного числа исследований по отдельным аспектам устойчивого развития университетов, комплексное понимание концепции создания ценности

в высшем образовании, интегрирующее эти направления в единую концептуальную основу, остается недостаточно разработанным, что и определяет актуальность настоящего исследования.

Целесообразность разработки темы. На сегодняшний день миссия образования заключается в создании социальной ценности, под которой понимается не просто подготовка «человеческого капитала» для обслуживания текущего экономического уклада, а раскрытие «человеческого потенциала» для системного преобразования общества и формирования нового типа личности — критически мыслящей, эмпатичной и экологически ответственной личности, способной преобразовывать сами основы этого уклада в интересах устойчивого развития.

Пересмотр парадигмы создания ценности предполагает переход к многомерным и социально-ориентированным моделям, позволяющим заинтересованным сторонам увидеть весь масштаб вклада университета, включая сокращение социального неравенства, сохранение культуры и развитие региональной идентичности.

Научная новизна заключается в разработке концептуальных основ модели создания ценности в высшем образовании через призму устойчивого развития, что позволяет преодолеть ограничения традиционных подходов, ориентированных на оценку экономической эффективности университетов, и перейти к измерению их трансформационного воздействия на личность, общество и окружающую среду.

Цель исследования состоит в разработке концепции создания ценности в высшем образовании, преодолевающей ограничения традиционных метрик и ориентированной на раскрытие человеческого потенциала для перехода к устойчивому развитию.

Задачи исследования включают выявление ограничений традиционных систем и *ESG*-подходов к оценке эффективности высшего образования, обоснование необходимости перехода от парадигмы экономической эффективности к парадигме многомерной социальной ценности.

Теоретическая значимость результатов исследования состоит в развитии теории создания ценности в высшем образовании путем интеграции концептуальных подходов устойчивого развития, стейкхолдерской теории и теории человеческого потенциала и перехода от однофакторных экономических показателей к многомерным моделям, учитывающим трансформационное воздействие образования на личность, общество и экосистемы.

Практическая значимость состоит в том, что разработанные концептуальные положения и методические подходы могут быть использованы для реализации стратегического управления университетами, формирования государственной политики в сфере высшего образования и оценки вклада вузов в устойчивое развитие.

Основная часть

Методы и материалы исследования. Методологическую основу исследования составили сравнительный подход научной литературы, синтез эмпирических данных, концептуальное моделирование.

Результаты исследования и их обсуждение. Поскольку экологические, социальные аспекты и системы управления (*ESG*-факторы) приобретают влияние во всех секторах, их применение в образовании открывает путь к ответственному, прозрачному и устойчивому академическому управлению. Тем не менее, при более тщательном рассмотрении

модели *ESG*, изначально разработанные для корпоративной среды, ориентированной на инвесторов, не отражают основных функций и ценностей образования.

Образование — это не просто сфера услуг, а сложный общественный институт, ответственный за развитие критического мышления, гражданской ответственности и социально-преобразующих инноваций. В этом проявляется фундаментальное несоответствие между логикой *ESG* и образовательными миссиями, подчеркивающее, что показатели, основанные на прибыли, даже если они сформулированы социально ответственным языком, усиливают неравенство и сводят обучение к транзакционным результатам.

Концепция *ESG* возникла как инструмент для анализа корпоративных практик, способных повлиять на экономическую стоимость бизнеса, и была обусловлена необходимостью решения экологических, социальных и управленческих проблем.

Между тем подобный подход не применим к специфике образовательных организаций, где результаты деятельности носят уникальный, трудноизмеримый характер, обусловленный ее социально-культурной, интеллектуальной и нематериальной природой. В результате на практике внедрение принципов устойчивого развития в высшем образовании нередко сводится к учету преимущественно измеряемых параметров (рост энергоэффективности в результате использования экологически чистых технологий на территории университетских кампусов, управление отходами), тогда как системообразующая функция университета, проявляющаяся в накоплении и приращении интеллектуального и социального капитала, остается за рамками подобных оценок.

Для значительной части университетов приверженность принципам устойчивого развития превращается скорее в репутационный маркер, чем в реальный вектор институциональных изменений. Это обусловлено сложившейся системой формирования международных академических рейтингов и рэнкингов, которая включает в качестве одного из обязательных компонентов оценки подтверждение реализации *ESG*-практик в высших учебных заведениях [4].

Ю.-К. Чан и М.-Ю. Се провели исследование практики внедрения концепции устойчивого развития среди университетов Тайваня. Результаты показали, что несмотря на заявленную приверженность принципам устойчивого развития в более, чем 60 % тайваньских университетов, фактически лишь каждый четвертый из них реально интегрирует ЦУР в учебные программы и научно-исследовательскую работу [5].

Современное высшее образование характеризуется доминированием традиционных систем оценки, используемых для институционального управления и обеспечения подотчетности. Данные системы оперируют преимущественно количественными показателями (число выпускников, публикационная активность, индексы цитирования, объем привлеченных грантов, трудоустройство выпускников).

Однако, будучи полезными для решения задач ресурсного распределения и сравнительного бенчмаркинга, эти метрики не способны уловить более глубокую, долгосрочную и часто нематериальную ценность, генерируемую университетами.

Глобальная трансформация систем управления университетами, наблюдаемая на протяжении последних трех десятилетий, характеризуется доминированием неолиберальной парадигмы. В рамках этой парадигмы высшие

учебные заведения в Европе и других регионах прошли реструктуризацию, начав функционировать как рыночно-ориентированные организации [7].

Широкое внедрение получили системы показателей эффективности, сфокусированных на ограниченном наборе метрик: успеваемости и посещаемости студентов, объемах публикационной активности, импакт-факторах журналов, индексах цитирования и количестве зарегистрированных патентов [6].

При этом традиционные критерии оценки зачастую не отражают истинной ценности высшего образования. Под их воздействием академическая среда вынужденно переориентируется на достижение формальных показателей, при этом целые пласты университетской работы — индивидуальная работа со студентами, междисциплинарные исследовательские проекты, участие в укреплении гражданских институтов — оказываются вне поля зрения и не получают должной оценки [7; 9].

Так, коллектив финских ученых во главе с Т. Дж. Каллио пришел к выводу, что переход на централизованные, метрические модели оценивания в университетах Финляндии привел к сужению пространства для академической свободы. Это, в свою очередь, обернулось ростом психологической нагрузки и общим снижением удовлетворенности трудом среди преподавателей и исследователей [7].

Сходная картина прослеживается и в австрийской практике. Как показывают наблюдения К. А. Хайна и К. Д. Давенпорт-Клундера, жесткие нормативные предписания, регламентирующие деятельность австрийских университетов, объективно тормозили внедрение новаций и формировали систему управления, где во главу угла ставились количественные измерители, а не содержательные аспекты работы [19].

Ряд авторов, включая Э. Варушас, М.-А. Сицилия и С. Санчес-Алонсо, предлагают пересмотреть сложившиеся подходы к оценке качества в образовании путем внедрения таких параметров, как интенсивность междисциплинарных контактов, субъективное восприятие студентами собственного академического роста и соответствие образовательного контента социокультурному контексту. Несмотря на такой прогрессивный подход, даже эти усовершенствованные системы наталкиваются на фундаментальное методологическое ограничение, обусловленное необходимостью всё переводить в количественные метрики [6].

Вместо полного пересмотра традиционных ключевых показателей эффективности университеты могут дополнить их качественными показателями, создав тем самым сбалансированную систему оценки, включающую анализ партнерских сетей и их эффективности, а также измерение реального вклада в решение общественных проблем.

В эпоху системных глобальных преобразований университеты всё чаще призваны не просто реагировать на потребности промышленности или экономического развития, но и позиционировать себя в качестве посредников устойчивого и ориентированного на человека развития.

К. Адамс выступает за модели интегрированной отчетности, которые сообщают о различных формах ценности, создаваемой университетами: человеческом, интеллектуальном, социальном и природном капитале. Вместо краткосрочных результатов, таких как публикации или количество выпускников, университеты должны сообщать

о долгосрочных результатах, таких как благополучие сообщества, инициативы в области устойчивого развития и этическое лидерство [20].

Такой подход соответствует логике интегрированного мышления, заложенного в Международных основах интегрированной отчетности.

Международные основы интегрированной отчетности (*Integrated Reporting Framework*), разработанные Международным советом по интегрированной отчетности в 2013 г. и обновленные в 2021 г., содержат ключевые аспекты раскрытия информации о создании, сохранении или утрате стоимости компании в рамках корпоративной отчетности. При этом подчеркивается важность интегрированного мышления внутри организации в процессе стратегического управления стоимостью в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Создание стоимости формируется за счет эффективно-го управления шестью капиталами — запасами стоимости, которые увеличиваются, уменьшаются или преобразуются посредством деятельности организации и продуктов ее деятельности. Международные основы интегрированной отчетности выделяют финансовый, производственный, интеллектуальный, человеческий, социально-репутационный и природный капиталы.

Внедрение интегрированного подхода в практику университетов открывает перед заинтересованными сторонами более полную картину того, каков реальный вклад института высшего образования в жизнь общества, поскольку связывает потребляемые ресурсы с измеримыми, долгосрочными выгодами для социума, делая эту связь очевидной для всех.

Ценность, создаваемая университетом, включает в себя и такие неосознаваемые составляющие, как доверие, общественное признание и восприятие как института, работающего на благо страны. Университеты — это не просто учебные заведения, но и хранители культурной памяти, носители национальной идентичности. Поддерживая диалог, поощряя многообразие точек зрения и культивируя критическое мышление, они тем самым укрепляют социальный фундамент, делая общество более устойчивым перед лицом вызовов.

Для преодоления ограничений, налагаемых традиционными системами оценки результативности университетов, необходимо заново определить, что следует понимать под ценностью в сфере высшего образования. Мы предлагаем сместить фокус с количественных результатов на трансформационный эффект, где образование служит средством высвобождения человеческого потенциала для движения к устойчивому будущему.

Центральная идея предлагаемой концепции сводится к следующему: предназначение образования состоит не в том, чтобы готовить «человеческий капитал» для нужд сложившейся экономической системы. Его подлинная задача заключается в том, чтобы раскрывать «человеческий потенциал» для глубинной перестройки общественных отношений и становления человека нового типа: способного мыслить критически, сопереживать, осознавать экологические последствия своих действий и при необходимости преобразовывать саму логику текущего экономического уклада в интересах долгосрочного устойчивого развития.

Переход к обновленной парадигме требует движения в сторону многомерных, социально ориентированных моделей. Для этого университетам предстоит трансформироваться в открытые платформы, деятельность которых

подчинена общественному благу, совместной генерации знаний и утверждению социальной справедливости в тесном взаимодействии с местными сообществами.

Концепция трансформации университетов, ориентированных на человека, представляет собой отход от индустриальной и неолиберальной моделей образования, в которых традиционно делается упор на производительность, конкуренцию и экономическую полезность, к целостным системам, в которых приоритет отдается развитию человека, принципам справедливости и социального благополучия [9; 10; 14].

Основа трансформации, ориентированной на человека, заключается в философской переориентации роли университета в обществе. Модели университета, описанные в работе А. Куэста-Кларос, С. Малекпур, Р. Рэйвен и Т. Кестин [10], основываются на концепции «Возможности» (*Capabilities Approach*) Нобелевского лауреата по экономике Амартии Сена и исходят из того, что трансформация университета не должна ограничиваться обновлением образовательной политики. Она требует фундаментальных изменений в институциональной культуре и познавательных установках университета, затрагивая не только содержание создаваемого и преподаваемого знания, но и методы его производства, а также круг его создателей.

Следовательно, миссия университета заключается в трансформации в открытую платформу для коллективного созидания, этической рефлексии и инноваций, ориентированных на запросы сообщества [9; 15].

Трансформация внутри университетов происходит с помощью целого ряда механизмов, многие из которых являются повторяющимися и встроены в повседневную институциональную жизнь. Можно выделить несколько закономерностей:

- **Стратегическое видение и управление на основе широкого участия** — университеты, взявшие на себя преобразование, ориентированное на человека, обычно начинают с четкого формулирования цели, согласования стратегического видения с потребностями местного и глобального сообществ. Это часто достигается с помощью инклюзивных процессов планирования, в которых участвуют студенты, сотрудники, профессорско-преподавательский состав и внешние заинтересованные стороны [11].

- **Реформа учебной программы и педагогический редизайн** — преобразование учебных программ является центральным механизмом обеспечения справедливости и актуальности. Исследования показывают, что интеграция принципов человекоцентричного проектирования в структуру учебных программ позволяет студентам развивать критическое мышление, эмпатию и навыки решения проблем [13; 14].

- **Расширение вовлеченности заинтересованных сторон и совместное создание знаний** — переход от университета как ретранслятора знаний к посреднику в совместном творчестве является определяющей чертой трансформации, ориентированной на человека. Тематические исследования, проанализированные Д. Б. Агусдиата, иллюстрируют, как университеты могут объединять студентов, местные сообщества, правительства и представителей отрасли для достижения ЦУР посредством совместных проектов [9].

Стремление к устойчивому развитию требует радикальных преобразований в том, как образовательные учреждения функционируют, коммуницируют с заинтересованными сторонами и обучают. Повестка дня Организации Объединенных Наций на период до 2030 г. и связанные с ней ЦУР позиционируют образование не только как право на развитие, но и как средство системных преобразований общества.

В частности, в ЦУР 4.7 подчеркивается необходимость «обеспечения того, чтобы все учащиеся приобретали знания и навыки, необходимые для содействия устойчивому развитию», в т. ч. посредством образования в интересах устойчивого развития, прав человека, глобальной гражданской ответственности и признания культурного разнообразия [16].

Тем не менее, несмотря на растущую приверженность идее образования в интересах устойчивого развития, многие высшие учебные заведения продолжают работать в рамках педагогики и моделей управления, которые усиливают неустойчивую практику.

Заключение

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что господствующие сегодня подходы к измерению результативности образовательных организаций высшего образования, включая набирающие популярность ESG-метрики, страдают системной ограниченностью, поскольку сводят образовательную миссию университетов к совокупности узких статистических и финансовых параметров, что существенно искажает представление о том, каков действительный вклад университетов в общественное развитие.

В качестве альтернативы предлагается разработка и внедрение гибридных оценочных моделей, которые органично соединяли бы в себе количественные измерители с качественными техниками: оценками, основанными на учете мнений участников образовательного процесса, и показателями, отражающими характер взаимоотношений между субъектами образовательной среды.

Кроме того, назрела потребность в кардинальной смене целевых ориентиров институциональной политики в сфере образования с тактических операционных показателей на долгосрочную социальную ценность и неуклонное следование миссии университета как одного из главных двигателей устойчивого развития.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Берендеева А. Б. Роль вузов в развитии концепции устойчивого развития и ESG-повестки // Теоретическая экономика. 2025. № 3. С. 24—42. DOI: 10.52957/2221-3260-2025-3-24-42.
2. He X., Chen W. Digital Transformation and Environmental, Social, and Governance Performance from a Human Capital Perspective // Sustainability. 2024. Vol. 16. Iss. 11. Art. 4737. DOI: 10.3390/SU16114737.
3. Becchetti L., Bobbio E., Prizia F., Semplici L. Going Deeper into the S of ESG: A Relational Approach to the Definition of Social Responsibility // Sustainability. 2022. Vol. 14. Iss. 15. Art. 9668. DOI: 10.3390/su14159668.
4. Chaffee E. C. Index Funds and ESG Hypocrisy // Case Western Reserve Law Review. 2021. Vol. 71. Iss. 4. Pp. 1295—1322.
5. Chan Y.-K., Hsieh M.-Y. An Empirical Study on Higher Education C-ESG Sustainable Development Strategy in Lower-Birth-Rate Era // Sustainability. 2022. Vol. 14. Iss. 19. Art. 12629. DOI: 10.3390/su141912629.

6. Varouchas E., Sicilia M.-Á., Sánchez-Alonso S. Academics' Perceptions on Quality in Higher Education Shaping Key Performance Indicators // *Sustainability*. 2018. Vol. 10. Iss. 12. Art. 4752. DOI: 10.3390/su10124752.
7. Academic systems, career models, and experienced performance pressure — a comparative study of Sweden and Finland / T. J. Kallio, A. Lehtivuori, K.-M. Kallio et al. // *Higher Education*. 2026. Vol. 92. Iss. 1. Pp. 145—167. DOI: 10.1007/s10734-025-01528-7.
8. Kwilinski A., Lyulyov O., Pimonenko T. Unlocking Sustainable Value through Digital Transformation: An Examination of ESG Performance // *Information*. 2023. Vol. 14. Iss. 8. Art. 444. DOI: 10.3390/info14080444.
9. Agusdinata D. B. The role of universities in SDGs solution co-creation and implementation: a human-centered design and shared-action learning process // *Sustainability Science*. 2022. Vol. 17. Iss. 4. Pp. 1589—1604. DOI: 10.1007/s11625-022-01128-9.
10. Cuesta-Claros A., Malekpour S., Raven R., Kestin T. Understanding the roles of universities for sustainable development transformations: A framing analysis of university models // *Sustainable Development*. 2022. Vol. 30. Iss. 4. Pp. 525—538. DOI: 10.1002/SD.2247.
11. Dei G. E. Educational leadership for institutional transformation and upliftment in public universities in Nigeria // *International Journal of Scientific Research in Education*. 2024. Vol. 17. Iss. 1. Pp. 127—142.
12. Mcquillan J., Hernandez N. Real-Life Conundrums in the Struggle for Institutional Transformation // *Gender & Society*. 2021. Vol. 35. Iss. 3. Pp. 300—329. DOI: 10.1177/08912432211013147.
13. Favre D. E., Bach D., Wheeler L. B. Measuring institutional transformation: a multifaceted assessment of a new faculty development program // *Journal of Research in Innovative Teaching and Learning*. 2021. Vol. 14. Iss. 3. Pp. 378—398. DOI: 10.1108/jrit-04-2020-0023.
14. Shehab S., Guo C. Measuring the impact of integrating human-centered design in existing higher education courses // *Learn X Design 2021: Engaging with challenges in design education : 6th International Conference for Design Education Researchers*. Design Research Society, 2021. Pp. 100—110. DOI: 10.21606/drs_lxd2021.04.254.
15. Zhang Y., Yip C., Lu E., Dong Z. Y. A Systematic Review on Technologies and Applications in Smart Campus: A Human-Centered Case Study // *IEEE Access*. 2022. Vol. 10. Pp. 16134—16149. DOI: 10.1109/ACCESS.2022.3148735.
16. Van der Wee M. L., Tassone V. C., Wals A. E., Troxler P. Characteristics and challenges of teaching and learning in sustainability-oriented Living Labs within higher education: a literature review // *International Journal of Sustainability in Higher Education*. 2024. Vol. 25. Iss. 9. Pp. 255—277. DOI: 10.1108/IJSHE-10-2023-0465.
17. Rodionov D., Velichenkova D. Relation between Russian Universities and Regional Innovation Development // *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2020. Vol. 6. Iss. 4. Art. 118. DOI: 10.3390/joitmc6040118.
18. Felix J. J. Vietnamese Higher Education, Student Identity, and Human Capital Futures: Who Do We Believe or Imagine University Students to Be? // *Vietnamese Language, Education and Change In and Outside Vietnam*. Global Vietnam: Across Time, Space and Community / eds. Phan Le Ha, D. Bao, J. Windle. Singapore : Springer, 2024. Pp. 245—259. DOI: 10.1007/978-981-99-9093-1_12.
19. Hine K. A., Davenport-Klunder K. From the aspirational to the tangible: Mapping key performance indicators in Australian policing // *International Journal of Police Science & Management*. 2022. Vol. 24. Iss. 4. Pp. 382—396. DOI: 10.1177/14613557221106083.
20. Adams C. A. The International Integrated Reporting Council: A call to action // *Critical Perspectives on Accounting*. 2015. Vol. 27. Pp. 23—28. DOI: 10.1016/j.cpa.2014.07.001

REFERENCES

1. Berendeeva A. B. The Role of Universities in Advancing Sustainable Development and the ESG Agenda. *Teoreticheskaya ekonomika = Theoretical economics*. 2025;3:24—42. (In Russ.) DOI: 10.52957/2221-3260-2025-3-24-42.
2. He X., Chen W. Digital Transformation and Environmental, Social, and Governance Performance from a Human Capital Perspective. *Sustainability*. 2024;16(11):4737. DOI: 10.3390/su16114737.
3. Becchetti L., Bobbio E., Prizia F., Semplici L. Going Deeper into the S of ESG: A Relational Approach to the Definition of Social Responsibility. *Sustainability*. 2022;14(15):9668. DOI: 10.3390/su14159668.
4. Chaffee E. C. Index Funds and ESG Hypocrisy. *Case Western Reserve Law Review*. 2021;71(4):1295—1322.
5. Chan Y.-K., Hsieh M.-Y. An Empirical Study on Higher Education C-ESG Sustainable Development Strategy in Lower-Birth-Rate Era. *Sustainability*. 2022;14(19):12629. DOI: 10.3390/su141912629.
6. Varouchas E., Sicilia M.-Á., Sánchez-Alonso S. Academics' Perceptions on Quality in Higher Education Shaping Key Performance Indicators. *Sustainability*. 2018;10(12):4752. DOI: 10.3390/su10124752.
7. Kallio T. J., Lehtivuori A., Kallio K.-M. et al. Academic systems, career models, and experienced performance pressure — a comparative study of Sweden and Finland. *Higher Education*. 2026;92(1):145—167. DOI: 10.1007/s10734-025-01528-7.
8. Kwilinski A., Lyulyov O., Pimonenko T. Unlocking Sustainable Value through Digital Transformation: An Examination of ESG Performance. *Information*. 2023;14(8):444. DOI: 10.3390/info14080444.
9. Agusdinata D. B. The role of universities in SDGs solution co-creation and implementation: a human-centered design and shared-action learning process. *Sustainability Science*. 2022;17(4):1589—1604. DOI: 10.1007/s11625-022-01128-9.
10. Cuesta-Claros A., Malekpour S., Raven R., Kestin T. Understanding the roles of universities for sustainable development transformations: A framing analysis of university models. *Sustainable Development*. 2022;30(4):525—538. DOI: 10.1002/SD.2247.
11. Dei G. E. Educational leadership for institutional transformation and upliftment in public universities in Nigeria. *International Journal of Scientific Research in Education*. 2024;17(1):127—142.
12. Mcquillan J., Hernandez N. Real-Life Conundrums in the Struggle for Institutional Transformation. *Gender & Society*. 2021;35(3):300—329. DOI: 10.1177/08912432211013147.

13. Favre D. E., Bach D., Wheeler L. B. Measuring institutional transformation: a multifaceted assessment of a new faculty development program. *Journal of Research in Innovative Teaching and Learning*. 2021;14(3):378—398. DOI: 10.1108/jrit-04-2020-0023.
14. Shehab S., Guo C. Measuring the impact of integrating human-centered design in existing higher education courses. *Learn X Design 2021: Engaging with challenges in design education. 6th International Conference for Design Education Researchers*. Design Research Society publ., 2021:100—110. DOI: 10.21606/drs_lxd2021.04.254.
15. Zhang Y., Yip C., Lu E., Dong Z. Y. A Systematic Review on Technologies and Applications in Smart Campus: A Human-Centered Case Study. *IEEE Access*. 2022;10:16134—16149. DOI: 10.1109/ACCESS.2022.3148735.
16. Van der Wee M. L., Tassone V. C., Wals A. E., Troxler P. Characteristics and challenges of teaching and learning in sustainability-oriented Living Labs within higher education: a literature review. *International Journal of Sustainability in Higher Education*. 2024;25(9):255—277. DOI: 10.1108/IJSHE-10-2023-0465.
17. Rodionov D., Velichenkova D. Relation between Russian Universities and Regional Innovation Development. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2020;6(4):118. DOI: 10.3390/joitmc6040118.
18. Felix J. J. Vietnamese Higher Education, Student Identity, and Human Capital Futures: Who Do We Believe or Imagine University Students to Be?. *Vietnamese Language, Education and Change In and Outside Vietnam. Global Vietnam: Across Time, Space and Community*. Phan Le Ha, D. Bao, J. Windle (eds.). Singapore, Springer, 2024. Pp. 245—259. DOI: 10.1007/978-981-99-9093-1_12.
19. Hine K. A., Davenport-Klunder K. From the aspirational to the tangible: Mapping key performance indicators in Australian policing. *International Journal of Police Science & Management*. 2022;24(4):382—396. DOI: 10.1177/14613557221106083.
20. Adams C. A. The International Integrated Reporting Council: A call to action. *Critical Perspectives on Accounting*. 2015;27:23—28. DOI: 10.1016/j.cpa.2014.07.001

Статья поступила в редакцию 23.07.2026; одобрена после рецензирования 07.08.2026; принята к публикации 10.08.2026.
The article was submitted 23.07.2026; approved after reviewing 07.08.2026; accepted for publication 10.08.2026.